



گزارش تفسیری مدیریت راهبرد واحد تجاری

شناسایی جنبه‌های اصلی راهبرد

در ژوئیه ۲۰۱۹ هیئت استانداردهای بین‌المللی حسابداری (IASB) به‌طور آزمایشی رهنمودی را درباره انجام قضاوت بااهمیت در تهیه گزارش تفسیری مدیریت^۱ تصویب کرد. به‌طور کلی، اطلاعات زمانی بااهمیت قلمداد می‌شود که به‌طور معقول بتوان از آن انتظار داشت که بر ارزیابی سرمایه‌گذاران و بستانکاران از چشم‌انداز آینده جریانهای نقد و مباشرت مدیریت از منابع اقتصادی واحد تجاری تاثیر بگذارد.

رهنمود یادشده برای تمام اطلاعات مندرج در گزارش تفسیری مدیریت به‌کار می‌رود. برای کمک به تهیه‌کنندگان گزارش تفسیری مدیریت در به‌کارگیری رهنمود هیئت در شناسایی اطلاعات بااهمیت درباره راهبرد مدیریت^۲، بیانیه حرفه‌ای بازنگری‌شده^۳ باید برای شناسایی جنبه‌های اصلی راهبرد مدیریت، که اطلاعات درباره آنها به‌احتمال زیاد برای ارزیابی سرمایه‌گذاران و بستانکاران بااهمیت است، رهنمود ارائه کند.

سرمایه‌گذاران و بستانکاران برای انجام ارزیابی از چشم‌انداز واحد تجاری برای جریانهای نقد و مباشرت مدیریت، لازم است راهبرد مدیریت برای پایداری و توسعه توانایی واحد تجاری در ایجاد جریانهای نقد در آینده را درک کنند. در نتیجه، بیانیه حرفه‌ای بازنگری‌شده باید مشخص کند که جنبه‌های اصلی راهبرد مدیریت آنهاست که به‌طور عمده بر توانایی واحد تجاری برای ایجاد جریانهای نقد در آینده اثر می‌گذارد.

بیانیه حرفه‌ای بازنگری‌شده باید رهنمودی ارائه کند که به تهیه‌کنندگان گزارش تفسیری در شناسایی آن جنبه‌های اصلی کمک کند. با توجه به ارزیابی اصلی که انتظار می‌رود سرمایه‌گذاران و بستانکاران بر مبنای اطلاعات درباره راهبرد واحد تجاری انجام دهند، مثالهایی از جنبه‌های اصلی و ممکن راهبرد واحد تجاری عبارتند از:

- هدفهای مهم درازمدت که توضیح می‌دهند چگونه واحد تجاری می‌خواهد توانایی واحد تجاری برای ایجاد جریانهای نقد را پایدار سازد و توسعه دهد، برای مثال، چگونه واحد تجاری می‌خواهد برتری رقابتی در خور توجهی ایجاد کند یا فرصت خاصی را به‌دست آورد؛

می‌کند، به بحث گذاشته شود، برای مثال فرصتهای ناشی از:

○ محیط عملیاتی واحد تجاری:

روندها و دیگر عوامل بازار ممکن است به فرصتها زمینه بروز دهند.

○ طرحهای مدیریت کردن/کاهش دادن یک ریسک خاص:

طرحهای کاهش ریسک خاص ممکن است منجر به فرصتهایی شود اگر مدیریت تصمیم بگیرد ریسک را با نوآوری کاهش دهد که منجر به برتری رقابتی شود.

در افشای فرصتها و هرگونه ریسک همراه با آنها، اطلاعات

زیر ممکن است در گزارش تفسیری مدیریت ارائه شود:

○ توصیف فرصت (و ریسک همراه با آن اگر لازم بود) و منطق واحد تجاری برای دنبال کردن فرصت؛

○ چگونه فرصت بیانگر یک یا چند هدف بیان شده مدیریت است (یعنی این که مدیریت در درازمدت به چه چیزی می‌خواهد دست پیدا کند)؛ و

○ توصیف گویای فرایند مدیریت برای شناسایی چنان فرصتهایی (و ریسکهای همراه با آنها).

• **مقصود:** واژه «مقصود» به این معنی به کار رفته است که توصیف واحد تجاری در این باره را نشان دهد که چرا واحد تجاری وجود دارد. اگر واحد تجاری یک مقصود بیان شده خاص داشته باشد، آن مقصود به طور معمول بیانگر راهبرد مدیریت است. در نتیجه، گزارش تفسیری مدیریت باید پیوند بین مقصود بیان شده واحد تجاری و راهبرد مدیریت را توضیح دهد. به طور مشخص، گزارش تفسیری مدیریت باید توضیح دهد که چگونه مقصود واحد تجاری تحقق خواهد یافت و چگونه جنبه‌های مختلف راهبرد مدیریت، شامل هدف، طرحها و مزایای مدیریت با مقصود بیان شده واحد تجاری همسو هستند.

• **فرضیات انجام شده در تعیین راهبرد مدیریت:** در تعیین راهبرد، لازم است مدیریت این موارد را پیش‌بینی کند: تغییرات در محیط عملیاتی (برای مثال، رقابت و تقاضای مشتری)، چگونه این تغییرات ممکن است بر واحد تجاری اثر بگذارد و ارزیابی این که آیا واحد تجاری برای برخورد با آن تغییرات مجهز است. چنین فرضیاتی ممکن است مبتنی باشد

• **منزلگاه‌های^۴ مهم** در جهت دستیابی به هدفهای درازمدت؛

• طرحهای مهم که اولویتهای اقدام را منعکس می‌سازند و به واحد تجاری امکان می‌دهند که به هدفها و منزلگاه‌های مهم دست یابد؛

• تخصیص منابع برای پشتیبانی از انجام هدفهای درازمدت؛ یا

• سامانه تشویقی برای پشتیبانی از انجام هدفهای درازمدت.

در گزارش تفسیری مدیریت

ممکن است

انواع گوناگون فرصتهایی که

مدیریت برای دنبال کردن انتخاب می‌کند

به بحث گذاشته شود

اطلاعاتی که باید درباره راهبرد ارائه شود

آنچه راهبرد مدیریت را به پیش می‌راند

در توصیف آنچه راهبرد مدیریت را به پیش می‌راند، شامل هرگونه تغییر در راهبرد در طول دوره گزارشگری، مدیریت ممکن است موارد زیر را پوشش دهد:

• **فرصتها:** سرمایه‌گذاران بر اهمیت بحث درباره فرصتهایی که مدیریت برای دنبال کردن انتخاب می‌کند، و منطق وی برای چنین کاری، تاکید کرده‌اند. چنین اطلاعاتی برای ارزیابی مباشرت مدیریت در منابع اقتصادی واحد تجاری و ارزیابی این که چگونه دنبال کردن چنان فرصتهایی ممکن است عملکرد مالی آینده واحد تجاری و جریانهای نقد آینده آن را شکل دهد. در گزارش تفسیری مدیریت ممکن است انواع گوناگون فرصتهایی که مدیریت برای دنبال کردن انتخاب

بر، برای مثال، شاخصهای پذیرفته شده عمومی در صنعت واحد تجاری. در نتیجه، ممکن است لازم باشد که گزارش تفسیری مدیریت توضیح دهد چه فرضیاتی به کار رفته است (و مبنای چنین فرضیاتی) و چنین فرضیاتی به کدام افق زمانی مربوط می شوند.

گزارش تفسیری مدیریت

باید توصیف کند که

مدیریت چگونه در نظر دارد

به هدفها برای حفظ و گسترش

مدل کسب و کار واحد تجاری

دست یابد

آنچه مدیریت در درازمدت در صدد دستیابی است هدفها به آن چیزهایی مربوط است که مدیریت در نظر دارد در درازمدت به دست آورد- هدفها ممکن است در ماهیت مالی یا غیرمالی باشند و به طور معمول سطح بالا و جهت دهنده هستند. هدفها ممکن است مربوط باشند به، برای مثال، ایجاد یک وضعیت رقابتی متمایز، به دست آوردن شهرت به خاطر کیفیت، یا ایجاد تخصص در یک رشته جدید یا توسعه یک راهبرد محیطی پیشرو برای پرداختن به تغییر آب و هوا. قصد از این وضعیت مربوط به آینده، ایجاد اطمینان است که توانایی واحد تجاری در ایجاد جریانهای نقد پایدار است و در درازمدت گسترش می یابد. ضرورتی ندارد که بیانیه حرفه ای بازنگری شده مفهوم درازمدت را تعریف کند. گرچه، ممکن است لازم باشد مدیریت در گزارش تفسیری مدیریت افق زمانی به کار رفته در تنظیم هدفهای درازمدت واحد تجاری را

توضیح دهد.

در بحث هدفهای اصلی، گزارش تفسیری مدیریت ممکن است:

- هدف را توصیف کند؛
- توضیح دهد که هدف چگونه قرار است توانایی واحد تجاری در ایجاد جریانهای نقد در درازمدت را حفظ کند یا گسترش دهد؛
- توضیح دهد که افق درازمدت مشخص واحد تجاری چیست، در صورت امکان با ارجاع به چرخه سرمایه گذاری یا کسب و کار واحد تجاری؛ و
- توصیف کوتاهی از فرایند مدیریت برای تنظیم هدفها را شامل شود.

هدفها، در مجموع، بینشی درباره راهبرد مدیریت برای پایداری و گسترش توانایی واحد تجاری در ایجاد جریانهای نقد در درازمدت فراهم می سازند.

برنامه مدیریت برای دستیابی به هدفهای درازمدت

گزارش تفسیری مدیریت باید توصیف کند که مدیریت چگونه در نظر دارد به هدفها برای حفظ و گسترش مدل کسب و کار واحد تجاری دست یابد. برنامه ها بر مبنای هدفهای واحد تجاری تعیین و به وسیله منزلگاههای هدف پشتیبانی می شوند.

در تنظیم هدفهای درازمدت، مدیریت ممکن است منزلگاههای کمی و کیفی را شناسایی کند که به کمک آن در نظر دارد پیشرفت به سوی دستیابی به هدف را اندازه گیری کند. منزلگاهها، سنججهای اصلی موفقیت واحد تجاری در دستیابی به هدفهای خود است. وقتی واحد تجاری تعدادی از برنامه ها را کامل کرده باشد، به یک منزلگاه خاص دست پیدا می کند، در نتیجه، مقصود از منزلگاهها پیوند دادن هدفها و برنامه ها و مشخص کردن نقاط اصلی پیشرفت است.

توصیف منزلگاهها و برنامه ها در گزارش تفسیری مدیریت ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- نگاهی گذرا به مشخصات مدل کسب و کار که مدیریت در نظر دارد به منظور دستیابی به هدفهای درازمدت تغییر دهد؛
- توصیف منابع و برنامه های تخصیص منابع برای پشتیبانی از پیاده کردن هدفهای مدیریت؛

دست یافتن به منزلگاه‌های مهم، درباره پیشرفت در دستیابی به هدفهای درازمدت بینش فراهم سازد. گزارش تفسیری مدیریت همچنین ممکن است توضیح دهد که چگونه در نظر دارد با استفاده از سنج‌های عملکرد کمی و کیفی موفقیت در کامل کردن برنامه‌ها و منزلگاه‌ها را پایش و اندازه‌گیری کند.

به علاوه، گزارش تفسیری مدیریت ممکن است اطلاعات و تحلیل سودمند از قبیل اطلاعات درباره موارد زیر را شامل شود:

• **عملکرد انباشته:** عملکرد انباشته در دستیابی به یک هدف درازمدت، در طول چند سال، اطلاعاتی مربوط برای عملکرد است و ممکن است در طول دوره پایش و افشا شود.

• **روندها:** اطلاعات و تحلیل روند برای درک پیاده‌سازی راهبرد مدیریت مهم است. اگر تغییراتی در هدفهای راهبردی یا شاخصهای اصلی عملکرد (KPIs) وجود داشته باشد، آنها نیز ممکن است لازم باشد در گزارش تفسیری مدیریت توضیح داده شوند.

• **اطلاعات انحرافات:** عملکرد بالاتر و پایینتر در برابر انحرافات اصلی باید توضیح داده شود.

در نهایت، گزارش تفسیری مدیریت با پیوند زدن بحث مزایای مدیریت به هدفها، منزلگاه‌ها و برنامه‌های واحد تجاری، ممکن است نشان دهد که موفقیت چگونه پایش می‌شود. این موضوع یکی از الزامات موجود بیانیه حرفه‌ای است و اهمیت این اطلاعات در پژوهش کارشناسان هیئت و نظرخواهی تایید شده است.



پانوشتها:

- 1- Management Commentary
- 2- Management Strategy
- 3- Revised Practice Statement
- 4- Milestones

منبع:

• IASB, Staff Paper, **Management Commentary; Strategy**, IFRS Foundation, April 2020

• توضیح این که چگونه هر برنامه و منزلگاه به یک یا تعدادی از هدفهای بیان شده و به هر افق زمانی خاص و مربوط واحد تجاری، یعنی کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و درازمدت پیوند دارد؛

• توصیف کوتاه فرایند مدیریت برای شناسایی چنین برنامه‌ها و منزلگاه‌هایی.

در توصیف برنامه‌های مدیریت برای دستیابی به هدفهای درازمدت، توصیف افق زمانی و منابع و تخصیص سرمایه به‌ویژه مهم هستند.

افق زمانی

گزارش تفسیری مدیریت باید توضیح دهد که کدامیک از برنامه‌های مدیریت و منزلگاه‌های همراه با آن، به دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و درازمدت مربوط هستند. گزارش تفسیری مدیریت همچنین ممکن است توصیف کند که چگونه واحد تجاری دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و درازمدت را با ارجاع به چرخه‌های تجاری (و سرمایه‌گذاری) واحد تجاری و راهبردهای همراه با آن شناسایی می‌کند.

برنامه‌های تخصیص سرمایه و منابع

پژوهش کارشناسان هیئت و نظرخواهی، نشان داد که اطلاعات درباره تخصیص سرمایه و منابع برای تحلیل سرمایه‌گذاران و بستانکاران مهم است.

واحد تجاری ممکن است توضیح دهد که برای دستیابی به هدفهای خاص چگونه منابع تخصیص می‌یابند.

در هر حال، سرمایه‌گذاران تاکید خاصی بر تخصیص سرمایه قرار می‌دهند که اشاره‌ای است بر منابع مالی واحد تجاری و هر دوی راهبردهای سرمایه‌گذاری و تامین مالی را دربر می‌گیرد. رویکردهای تخصیص سرمایه، ادغام و تحصیل، سرمایه‌گذاری در رشد سازمانی، خرید سهام خودی، بازپرداخت بدهی و پرداخت سود سهم را شامل می‌شود. در نتیجه، به‌منظور پاسخ به نیازهای اطلاعاتی بیان شده سرمایه‌گذاران و بستانکاران، گزارش تفسیری مدیریت لازم است به برنامه‌های واحد تجاری برای تخصیص سرمایه بپردازد.

پایش و اندازه‌گیری موفقیت به‌وسیله مدیریت

گزارش تفسیری مدیریت ممکن است با بحث درباره